



**Dr. András Krisztina – Havran Zsolt<sup>1</sup> - Jandó Zoltán**

## **Sportvállalatok külpiacra lépése - Elméleti alapok<sup>2</sup>**

TM 17. sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

<sup>1</sup> Szerkesztés

<sup>2</sup> A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, A *nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely*  
*A magyar vállalatok nemzetközivé válása* c. kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina

Kutatócsoport-vezető: Könczöl Erzsébet – András Krisztina

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával  
felhasználható és hivatkozható.

## Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	3
Abstract.....	4
Absztrakt.....	5
Bevezetés .....	6
1 A külficra lépés.....	8
1.1 A külficra lépés motivációi .....	8
1.2 A külficra lépés típusai.....	9
2 Szolgáltatóvállalatok külficra lépése.....	11
2.1 Szolgáltatások sajátosságai .....	11
2.2 Sajátosságok hatásai a külficra lépésre.....	13
3 Sportszolgáltató vállalatok külficra lépése.....	15
3.1 Fogasztói piac.....	15
3.2 Szponzori piac.....	18
3.3 Közvetítési jogok piaca .....	19
3.4 Merchandising piac.....	20
3.5 Játékospiac.....	21
Összegzés .....	23
Felhasznált irodalom .....	24

## **Abstract**

The aim of the study is to connect economics of sports with international business economics while enhancing the significance of the commonalities of the two disciplines. We found that the specialties of sport services, that are profoundly different from the production-centered business economics, highlight the importance of separate scientific analysis of the internationalization of sport companies. The study projects the characteristics of sport services that are relevant regarding the process of sports companies becoming international. Furthermore, it explores the first logical step of internationalization: the reasons of sports companies appearing on foreign markets. Since the revenues of sports companies flow from five different markets, we separately describe the motives and forms of international expansion on each market.

**Keywords:** sport management, internalization, foreign market entry, sport markets, services

## **Absztrakt**

A tanulmány célja, hogy megteremtse a kapcsolatot a sportgazdaságtan és a nemzetközi üzleti gazdaságtan között, felhívva a figyelmet a két terület metszetének jelentőségére. Azt állítjuk, hogy a sportszolgáltatások sajátosságai, az üzleti gazdaságtan fókuszában álló termeléstől való különbözőségük indokoltá teszi a sportvállalatok nemzetközivé válásának vizsgálatát. A tanulmány bemutatja a sportszolgáltatások néhány egyediségét, amelyek a nemzetközivé válás szempontjából is relevánsak, majd a nemzetközivé válás első logikai lépéseként megvizsgálja, hogyan és milyen okból lépnek külpiacra a sportszolgáltatást nyújtó cégek. Miután a sportvállalatok bevételei öt különböző piacról származnak, az egyes piacokon külön tárgyaljuk a nemzetközi terjeszkedés motivációit, és formáit.

**Kulcsszavak:** sportmenedzsment, nemzetközivé válás, külpiacra lépés, sportpiacok, szolgáltatások

## Bevezetés

Alábbi tanulmány egy hiánypótlásra vállalkozik azzal, hogy a nemzetközivé válás aspektusából vizsgálja meg a sportvállalatokat. Bár ma már a nemzetközi üzleti gazdaságtan és a sportgazdaságtan irodalma is igen kiterjedt, a két terület egyelőre nem kapcsolódott össze: előbbi fókuszában jellemzően továbbra is a termelő vállalatok állnak, utóbbinál pedig korábban inkább a sport egészségnek globalizálódása került a középpontban, így vállalati szinten sem a hazai, sem a nemzetközi irodalom nem tanulmányozta a sport határokon átnyúló terjedését, terjeszkedését.

A tanulmány éppen ezért ennek, az eddig hiányzó kapcsolatnak a megteremtésével egyfajta elméleti felvezetésre törekszik. Az írásnak nem célja, s nem is lehet célja a nemzetközi üzleti gazdaságtan összes területének lefedése, csak néhány olyan probléma, kérdés felvetése, amely rávilágít a két kutatási terület metszetének jelentőségére. Ennek megfelelően, miután a nemzetközi üzleti gazdaságtan irodalma a vállalatok nemzetközivé válásának első logikai lépéseként a külpiacra lépés módjának megválasztását tárgyalja (Czakó 2010), a tanulmány is ezt a kérdést helyezi a középpontba. Arra keressük a választ, hogy a különböző helyzetekben milyen tényezők ösztönzik a sportvállalatokat a külpiacra lépésre, mi ezeknek a cégeknek a célja a nemzetközi terjeszkedéssel, milyen formában valósulhat meg a határokon átnyúló üzleti tevékenység, s milyen előnyei, illetve hátrányai lehetnek a különböző külpiacra lépési formáknak. Miután a nemzetközi üzleti gazdaságtanban számos fontos elmélet, és az ezeket alátámasztó empirikus kutatások is legtöbbször termelő vállalatokkal foglalkoztak, ezeket helyezték vizsgálatuk középpontjába, fontos kérdésnek tartjuk, hogy miben és miért különböznek ezek az elméletek a szolgáltató, illetve különösen a sportszolgáltatást végző vállalatok esetében.

A tanulmány első szakaszában röviden vázoljuk a nemzetközi üzleti gazdaságtan vonatkozó elméleti hátterét, bemutatjuk milyen célból kezdhet határokon átnyúló terjeszkedésbe egy vállalat, s milyen formáit választhatja a külpiacra lépésnek. Ezt követően kitérünk a szolgáltatások azon sajátosságaira, amelyek miatt az alapvetően termelés-központú elméletek nem húzhatóak rá egy az egyben a szolgáltató cégekre, a hangsúlyt azokra a tulajdonságokra helyezve, amelyek a sportszolgáltatások szempontjából is relevánsak. Ezután vázoljuk a hivatásos sport nemzetközivé válásának általános jellemzőit, majd megnézzük, hogy melyek a sportvállalatok azon sajátosságai, amelyek miatt mindenképpen érdemes őket a többi szolgáltató cégtől elkülönítve vizsgálni a nemzetközivé válás aspektusából is.

A tanulmányban sportvállalat alatt a sporthoz kapcsolódó üzleti vállalkozások szervezeti keretét értjük, azaz olyan vállalatokat, amelyek a sport területén működve fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni nyereség elérése (veszteség elkerülése) mellett (András 2002). Ez a vállalati kör ugyanakkor még mindig túl tág ahhoz, hogy teljesen egységesen lehessen vizsgálni, éppen ezért érdemes kissé tovább szűkíteni. Hoffman (2007) alapján a sportvállalatok fogyasztói alapvetően két nagy csoportba oszthatók: az aktív sportolást választók és a passzív fogyasztók, vagyis a nézők. Tanulmányunkban mi azoknak a cégeknek a nemzetközi terjeszkedését vizsgáljuk, amelyek utóbbi fogyasztói kör igényeinek kielégítésére törekszenek. Miután ezen társaságok egyik sajátossága, hogy bevételeiket öt különböző (de természetesen egymással kapcsolatban álló) piacról szerzik (András 2002), a tanulmány utolsó szakaszában azt vizsgáljuk meg, hogy az egyes piacokon milyen eltérő okai lehetnek egy sportvállalat nemzetközivé válásának, s milyen speciális módjait választhatják ezek a cégek a külpiacra lépésnek.

# 1 A külpiafra lépés

## 1.1 A külpiafra lépés motivációi

Az egyes vállalatoknak általában sajátos stratégiai céljai vannak a külpiafra lépéssel, azaz a nemzetközi terjeszkedést motiváló tényezők sora igen szerteágazó, függhet többek közt a vállalat méretétől, tevékenységétől, tulajdonviszonyaitól, az ágazat sajátosságaitól vagy éppen a gazdaság aktuális helyzetétől. Ennek ellenére a szakirodalomban több szerző is igyekezett azonosítani olyan általános célokat, motivációkat, amelyek a legtöbb külpiafra lépéssel kapcsolatos döntésnél megjelennek. A legismertebb, széles körben igazolt ilyen csoportosítás John Dunning (1992) nevéhez köthető, aki négy motivációs csoportot különböztetett meg. Ezek az alábbiak (Dunning 1992 alapján):

- **Erőforrás keresés:** Ebben az esetben a vállalatok azért lépnek ki a külpiafra, hogy hozzájussanak valamilyen speciális erőforráshoz, amely révén javíthatják termékeik (szolgáltatásaik) minőségét, vagy csökkenthetik azok előállításának költségeit. A gyakorlatban ilyen esetekben legtöbbször az alacsonyabb anyag, munkaerő vagy éppen szállítási költségek, esetleg a kedvezőbb adózási feltételek indokolják a külföldi befektetést. Dunning három csoportját különbözteti meg az ily módon külpiafra lépő vállalatoknak, az alapján, hogy milyen erőforráshoz szeretnének hozzájutni: a nemzetközi terjeszkedést indokolhatja bizonyos fizikai (természeti) erőforrások megléte, a valamilyen szempontból kedvezőbb (olcsóbb, képzetesebb, stb.) emberi erőforrás, vagy éppen a megcélzott ország technológiai előnye, az ottani vállalatokra jellemző menedzseri szakértelem, esetleg szervezeti képességek.
- **Piackeresők:** Ennél a csoportnál a vállalat elsődleges célja a külpiafra lépéssel bevételei növelése. Ilyenkor a döntést befolyásolhatja a megcélzott piac mérete, növekedési üteme, a fizetőképesség, illetve a meglévő kereskedelmi korlátok, és a fogyasztók jellemzői (anyaországi fogyasztókhoz való hasonlóságuk).
- **Hatékonyságkeresők:** Ebben az esetben – ahogy a csoport nevéből is kiderül – a multinacionális vállalat működési hatékonyságának növelése a cél. Ilyenkor a nemzetközivé válást a külföldi terjeszkedéssel elérhető racionalizálás, tanulás, specializáció motiválja, a cél a méret- és választékgazdaságosság kihasználása, illetve a kockázatmegosztás. Dunning alapvetően két típusát különbözteti meg a hatékonyságkereső vállalatoknak: azokat, amelyek különböző fejlettségű országokban lépnek piafra, s a költségek illetve árak közötti különbségekre építve növelik hatékonyságukat, valamint azokat, amelyek hasonló gazdasági



fejlettségű államokban tevékenykednek, s a hatékonyságnövelést a méret- és választékgazdaságosság, valamint fogyasztói igények eltérésére alapozva érik el.

- **Stratégiai előnyöket (eszközöket) keresők:** Ebben az esetben a külpiacon lépést olyan tényezők motiválják, mint a hosszú távú versenypozíció megvédése és/vagy megerősítése, a kritikus tömeg elérése, a növekedés (Incze 2006). A cél ilyenkor általában az innovációs képesség fejlesztése.

A fenti csoportosítás mellett még számos más motiváló tényező is szerepet játszhat egy-egy vállalat nemzetközi terjeszkedésében (elég azt megemlíteni, hogy Dunning is kiegészítette ezt a felsorolást további három csoporttal), azonban leggyakrabban ezek egyike – esetleg különböző kombinációik – indokolják a külpiacon lépést. Fontos megjegyezni, hogy Dunning a fenti kategóriákat a külföldi közvetlen tőkebefektetések révén terjeszkedő vállalatokra alakította ki, álláspontunk szerint azonban ezek egy része a többi külpiacon lépési formánál is megjelenik, sőt a stratégiai célok gyakran szoros kapcsolatban állnak a terjeszkedés formájának megválasztásával.

## 1.2 A külpiacon lépés típusai

A külpiacon lépési formáknak alapvetően két nagy típusát különböztethetjük meg, a tranzakción, illetve a tőkebefektetések alapulókat. Ezt a két csoportot ugyanakkor további típusokra oszthatjuk, így tranzakción alapuló külpiacon lépésnek tekinthető a közvetlen és a követett export valamint a különböző szerződéses megállapodások, mint a licence és a franchise, illetve bizonyos vállalati funkciót érintő kontraktusok. A tőkebefektetésen alapuló külpiacon lépés során ezzel szemben a multinacionális cég valamilyen mértékű tulajdonosi jogosítványt szerez egy a célországban tevékenykedő vállalatban. Ilyen piacon lépésnek számít a nemzetközi közös vállalat alapítása, a külföldi leányvállalat létrehozása, a zöldmezős beruházások, illetve a külföldi vállalatfelvásárlások (Czakó 2010).

Bár elvileg egy külpiacon vágó vállalat bármely piacon lépési típust választhatja, a gyakorlatban a belépési módok alkalmazásának van egyfajta hierarchiája (dinamikája), amit először a svédországi Uppsala Egyetem kutatói írtak le, ezért Uppsala modellnek nevezünk. A modell szerint a vállalatok – miután hazai piacukon már megmérették magukat, s nemzetközi terjeszkedést terveznek - először a külpiacon lépésnek egy olyan módját választja, amely kisebb erőforrás-elkötelezettséget igényel, majd csak a megszerzett tapasztalatok, tudás fényében lépnek tovább a nagyobb elkötelezettséget igénylő típusok felé. Azaz a cégek jellemzően ad hoc exporttevékenység segítségével „kerülnek ki” a külföldi piacokra (Johanson – Vahlne 2009), és csak a későbbiekben formalizálják belépésüket önálló közvetítőkkal, ügynökökkel kötött megállapodásokkal. Amennyiben ezt a szakaszt siker koronázza, a vállalat szép fokozatosan elkezdi leépíteni a közvetítőket, s idővel létrehozza saját értékesítéssel

foglalkozó leányvállalatát, kialakítja saját értékesítési hálózatát. Az utolsó szakaszban kerül sor a termelés kihelyezésére is.

Bár az Uppsala modellben megfogalmazott sorrend felrúgható, illetve egy-egy eleme kihagyható, az egyes cégek – a kockázat minimalizálása érdekében - gyakran végigjárják a lajtortját. A nemzetközi terjeszkedés kezdeti fázisában az export, a licencmegállapodások, vagy a stratégiai szövetségek révén (Antal-Mokos-Balaton-Drótos-Tari 1999) ugyanis az új piacon ugyan kicsi az adott cégek mozgástere, s gyakran más vállalatok szabják a feltételeket, a kezdeti befektetések relatíve alacsony szintje miatt azonban ezekkel kisebb kockázatot vállal a társaság, így egy esetleges kudarc esetén jóval kisebb az elsüllyedt költség. Ráadásul, ha a külföldi terjeszkedést ebben a szakaszban siker koronázza, kisebb kockázattal léphet tovább a vállalat, s erősítheti meg piaci pozícióját az adott országban felvásárlással, saját leányvállalat alapításával, vagy éppen közvetlen tőkebefektetéssel, mondjuk helyi gyártókapacitás létrehozásával.

Érdemes azt is megemlíteni, hogy - ahogy utaltunk már rá - a korábbiakban bemutatott motivációs tényezők gyakran eltérő külpiacra lépési módot indokolnak. A piacszerzésre például már az ad hoc export, illetve az egyéb tranzakción alapuló piacra lépések is alkalmasak lehetnek, a hatékonyság növelése, illetve az erőforrások és a stratégiai előnyök megszerzése viszont általában (termelő) leányvállalat alapítását – azaz tőkebefektetések alapuló piacra lépést - igényel. Amennyiben elfogadjuk, hogy a vállalatok az Uppsala modellben meghatározott módon válnak nemzetközivé, akkor eleinte piacszerzési céllal jelennek meg a célországban az egyes cégek, s a többi motivációs tényező csak a későbbiekben válik meghatározóvá.

## 2 Szolgáltatóvállalatok külpiacra lépése

### 2.1 Szolgáltatások sajátosságai

Ahogy az előbbieken már említettük, a külpiacra lépés motivációjának és típusainak leírása során a kutatók a termelő vállalatokat állították vizsgálataik középpontjába. A szolgáltatások jelentőségének növekedésével ugyanakkor többen felismerték, hogy a termelőcégekre tett megállapítások a szolgáltató szektorban nem biztos, hogy megállják a helyüket, s ez a nemzetközi üzleti gazdaságtan területén ténykedő kutatók egy részét is arra sarkalta, hogy a korábbi modellek, elméletek kutatási eredmények helyességét a szolgáltatásokra is teszteljék.

Ebben a fejezetben a szolgáltatások azon tulajdonságait mutatjuk be, amelyek miatt nem lehet minden esetben ráhúzni erre a területre a korábbi eredményeket, s amelyek hatással lehetnek a szolgáltató vállalatok külpiacra lépésre. A szakasz végén összegyűjtünk néhány olyan nemzetközivé váláshoz kapcsolódó, szolgáltató cégekre jellemző sajátosságot, amelyek ezekhez az egyedi tulajdonságokhoz kapcsolódnak. A sajátosságok felsorolásánál nem törekszünk - s a terület igen széles irodalmát figyelembe véve nem is törekedhetünk - teljességre, s elsősorban azokra a jellemzőkre helyezzük a hangsúlyt, amelyek témánk - a sportszolgáltatások nemzetközivé válása - szempontjából relevánsak lesznek, illetve rávilágítanak a sportszolgáltatások néhány olyan egyediségére, amelyek a többi szolgáltatástól is megkülönböztetik ezeket.

Mindenekelőtt érdemes tisztázni, hogy mit is értünk a tanulmányban szolgáltatás alatt. A fogalom meghatározása azért sem egyszerű feladat, mert még mindig nem létezik egy egységes, mindenki által elfogadott szolgáltatás-definíció, hanem számos meghatározás él párhuzamosan (Sampson Froehle 2006). A területen tevékenykedő szerzők egy csoportja tulajdonságaival igyekszik megragadni a szolgáltatásokat, ez azonban a tanulmány szempontjából nem lenne célravezető, így mi azt a megközelítést válasszuk, amely tevékenységi oldalról közelíti meg a kérdést. Ez alapján a szolgáltatásokat (Demeter – Gelei 2002 alapján) úgy értelmezzük, mint a rendelkezésre álló erőforrások felhasználása arra a célra, hogy a fogyasztó állapotában, és/vagy egy jószág állapotában változásokat végrehajtva értéket teremtsen.

Bár egységes szolgáltatásdefiníció nincs, abban az összes területen ténykedő kutató egyetért, hogy szolgáltatásoknak több olyan sajátossága van, amelyek elválasztják más értékteremtő folyamatoktól. A szakirodalomban hagyományos a szolgáltatások négy fontos egyedi tulajdonságát szokták kiemelni, amit napjainkban gyakran egy – a többihez szorosan kötődő – ötödik elemmel is

kiegészítenek. Ezek a sajátosságok a különböző szolgáltatási területeken nem azonos súllyal jelennek meg, de szinte mindig feltűnnek. A szolgáltatások négy legfontosabb tulajdonsága az alábbiak (Papp 2010 alapján):

- **Sokféleség (heterogenity):** A szolgáltatás természeténél fogva térben és időben változó. A szolgáltatást nyújtók, és igénybe vevők egyaránt sokfélék lehetnek, eltérő igényekkel, várakozásokkal, célokkal, tapasztalatokkal stb. Ráadásul az egyes fogyasztók és szolgáltatók jellemzői az idők folyamán is módosulnak, így két szolgáltatás még akkor sem egyforma, ha a benne résztvevők megegyeznek.
- **Megfoghatatlanság (intangibility):** Mivel a szolgáltatás szinte soha sem anyagiassult formában jelenik meg, azaz rendszerint nem, vagy csak részben ölt alakot, ezért a fogyasztói elégedettség mértékével ragadható meg leginkább.
- **Tárolhatatlanság (perishability):** Részben a megfoghatatlanságból, részben az előállítás és a fogyasztás egybeeséséből eredően a szolgáltatás hagyományos értelemben nem készletezhető, így időben nem lehet egymáshoz igazítani a keresletet és a kínálatot készletek felhalmozásával. Ennek eredményeként egy adott pillanatban ki nem használt szolgáltatási kapacitás elvész, ami miatt a szolgáltató szektorban meghatározó az ütemezés kérdése.
- **Elválaszthatatlanság (inseparability):** A szolgáltatás fogyasztása és előállítása időben és térben egybeesik, azaz a szolgáltatáshoz a fogyasztó és szolgáltató közvetlen kapcsolata szükséges.

A fenti négy tulajdonság mellett gyakran megjelenik egy ötödik is - amely több szerző szerint az előzőeknél is fontosabb - ez pedig nem más, mint a fogyasztói részvétel. Feliß és Kleinaltenkamp (2004) például úgy fogalmaznak, hogy a szolgáltatási folyamat legmeghatározóbb tulajdonsága, hogy nem mehet végbe a fogyasztó nélkül, Sampson és Froehle (2006) pedig ennél is tovább megy: szerintük a fenti négy tulajdonság valójában nem a szolgáltatások sajátosságai, hanem csak olyan jelenségek, amelyek a fogyasztói inputból, annak szükségességéből erednek. A tárolhatatlanság esetében például nem maga a szolgáltatás romlandó, hanem a kapacitás, hiszen hiába áll rendelkezésre a többi input, szabadok a kapacitások, amíg a fogyasztói input nem kerül be a rendszerbe nem indulhat meg a termelés, így a kapacitások kihasználatlanok maradnak.

## 2.2 Sajátosságok hatásai a külpiacra lépésre

A felsorolt tulajdonságok jelentősége a nemzetközi üzleti gazdaságtan szempontjából eleinte igencsak megosztotta a területen dolgozó kutatókat, amit jól mutat, hogy a külpiacra lépés módjait, és indokait vizsgáló, illetve a termeléssel összevető kutatások eleinte sokszor ellentétes eredményre vezettek. Akadtak olyan szerzők, akik szerint a korábbi - termelésre tett - megállapítások zömében a szolgáltatásokra is általánosíthatóak (Terpstra és Yu 1988; Weinstein 1977), míg mások azt az álláspontot képviselték, hogy a korábbi modelleket, eredményeket a szolgáltatások egyedi tulajdonságainak megfelelően módosítani kell, hogy adaptálhassák őket a szolgáltatásmenedzsmentbe is (Erramilli 1990, 1991, Erramilli és Rao 1991). Mostanra kialakult egyfajta konszenzus a kutatók között, s a legtöbben úgy vélik, hogy míg bizonyos szolgáltatások esetében általánosíthatóak, más szolgáltatásoknál nem alkalmazhatóak a korábbi események. Miután álláspontunk szerint a sportszolgáltatások több okból is ez utóbbiba tartoznak, mindenképpen érdemes felsorolni néhány olyan külpiacra-lépéshez kapcsolódó, szolgáltatásokra jellemző sajátosságot, amely a szolgáltatások főbb tulajdonságaiból erednek:

**Piackeresés:** Az elválaszthatatlanságból, illetve a fogyasztói részvételtől eredően a szolgáltató cégek az esetek többségében piacszerzési céllal válnak nemzetközivé, azaz a Dunning által felsorolt négy külpiacra lépési cél közül a szolgáltató vállalatok esetében leggyakrabban a piackeresés jelenik meg, mint fő motiváció. Kivételeket természetesen viszonylag könnyen találhatunk, különösen akkor, ha az elválaszthatatlanság valamilyen módon nem valósul meg (gondoljunk csak a call centerekre). A szolgáltatások ez utóbbi csoportját (ahol a elválaszthatatlanság nem törvényszerű) nevezi Erramilli (1990) kemény szolgáltatásoknak.

**Az export problematikája:** A szolgáltatások megfoghatatlanságuk miatt fő szabály szerint nem szállíthatóak, s ennek megfelelően nem is exportálhatóak, azaz a külpiacra lépés típusai közül elvileg a közvetett és közvetlen export sem működőképes. A gyakorlatban azonban ez nem minden esetben érvényesül ilyen szigorúan, hiszen akadnak olyan szolgáltatások, amelyek valamilyen módon szállíthatóvá tehetőek, vagy a technológiai fejlődésnek köszönhetően képesek leküzdeni a tér okozta akadályokat. A szolgáltatások exportálhatósága alapvetően két formában biztosítható (Ikechi Ekeledo - Sivakumar 1998): vagy - amennyiben ez lehetséges - valamilyen adattároló eszközön tárolva megfogható termék formájában alakítjuk, s így szállítjuk őket (tipikus esete a zenei CD), vagy olyan eszköz segítségével, amely képes áthidalni a távolság okozta problémákat (műhold, telefonvonal, internet - tipikus esete a televíziós közvetítések).

A szállíthatóság egyébként egyben az elválaszthatatlanság, mint tulajdonság részleges (vagy teljes) megghiúsulását is feltételezi, hiszen ilyenkor nem törvényszerű, hogy a fogyasztása és az előállítás térben és időben egyaránt egybe esik.

**Szolgáltatások Uppsala modellje:** Miután bizonyos, úgynevezett puha szolgáltatások esetében (Erramilli 1990) egyáltalán nem lehetséges export révén külföldre lépni, így a termelésnél azonosított a külföldre lépési módok hierarchiáját bemutató Uppsala modell sem működik tökéletesen. Erramilli (1991) arra jutott - s ezt azóta bizonyos módosításokkal többen empirikus adatokkal is alátámasztották (lásd. Carneiro - Rocha - Ferreira 2008) hogy a termelő vállalatokra jellemző lineáris modellel szemben a szolgáltató cégeknél egy U alakú modell érvényesül a piaci tapasztalat és az ellenőrzés igényelt mértéke között. Mindez azt jelenti, hogy a társaságok először tőkebefektetéssel lépnek ki a külföldre, majd ahogy kezdenek megismerkedni a helyi viszonyokkal fokozatosan elmozdulnak a szerződéses kapcsolatok irányába (franchise, licenz stb.), végül ha kellő tapasztalatot gyűjtöttek ismét növelik az ellenőrzést külföldi érdekeltységük fölött (vegyes vállalat, saját leányvállalat).

**Tőkebefektetés:** A fentiek miatt igen gyakori a szolgáltató vállalatoknál a külföldi tőkebefektetés, illetve a saját külföldi leányvállalat működtetése. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy az imént vázolt modell sem minden esetben működőképes, már csak azért sem, mert – s ez jól bizonyítja a szolgáltatások sokféleségét – gyakran nem csak az export révén történő terjeszkedés nehézkes, vagy lehetetlen, hanem az adott szolgáltatás jellemzőitől függően más külföldre lépési módok is csak korlátozottan valósulhatnak meg (a különböző szerződéses kapcsolatok és a tőkebefektetés sem mindig lehetséges, s ennek a sportnál különösen nagy jelentősége van, ahogy a későbbiekben még látni fogjuk).

**Létesítmény-elhelyezés jelentősége:** A fogyasztói részvétel és a tárolhatatlanság miatt egy adott pillanatban ki nem használt szolgáltatási kapacitás elvész. Éppen ezért a szolgáltató szektorban meghatározó az ütemezés és a kapacitásmenedzsment kérdése, hiszen a szolgáltatások iránti kereslet jellemzően nem kiegyensúlyozott, hanem szezonálisan, sőt rövid időn belül is nagyon ingadozó, gyakran csak nehezen kiszámítható lehet. Ezek eredményeként - mint a fenti probléma kezelésének egyik eszköze - igen fontos szerepet kap a szolgáltatások esetében a létesítmény-elhelyezés, amely a külföldre lépés, illetve a külföldi fogyasztók számára történő szolgáltatás esetén is igen releváns probléma. A későbbiekben még látni fogjuk, hogy különösen akkor lehet ez kulcskérdés, ha - mint a sportban is - az adott szolgáltatás létesítményhez kötött, s a létesítmény nem sokszorozható.

### 3 Sportszolgáltató vállalatok külpiacra lépése

Bár a szolgáltatások előzőekben bemutatott sajátosságai többségében a sportszolgáltatások esetében is megjelennek, utóbbiakat számos egyéb egyedisége is elválasztja a többi szolgáltatástól (Chelladurai 1992). Ezek közül a nemzetközivé válás szempontjából a legfontosabb talán, hogy a sportszolgáltatást nyújtó cégek jellemzően többféle igényt elégítenek ki. Az egyes sportesemények iránt három, egymástól különböző kereslet nyilvánul meg, s ennek megfelelően három fajta sportszolgáltatás létezik (Hoffman 2007). A sportszolgáltatók szolgáltatást nyújtanak egyrészt az adott rendezvényt a helyszínen megtekinteni kívánó néhány ezer, esetleg tízezer embernek, másrészt az esemény iránt érdeklődő médiának, harmadrészt pedig marketing lehetőséget kínálnak bizonyos cégeknek, akik a sport révén szeretnék népszerűsíteni márkáikat (Dénes 1996).

Az igények sokféleségéből kiindulva András (2004) a labdarúgás példáján öt piacot azonosított, amelyekről a sportszolgáltatást nyújtó vállalatok bevételei származhatnak. Ezek az alábbiak:

- Fogyasztói piac, ahol csere tárgya a sportesemény helyszíni, vagy médián keresztül megtekintésének lehetősége, illetve a hozzá kapcsolódó élmény, szórakozás
- Közvetítési jogok piaca, ahol a termék az adott sportesemények közvetítésének lehetősége
- Szponzori piac, ahol a sporttal kapcsolatos képzettársításért fizetnek a vevők (szponzorok)
- Játékospiac, ahol a sportoló játékjoga a csere tárgya
- Merchandising piac, ahol a vevői oldalon jellemzően a fogyasztói piac vevőinek egy része jelenik meg, s a logóval, s a fogyasztók szimbólumokkal ellátott termékeket vásárolnak.

Miután az egyes piacokon eltérő motivációi lehetnek a külpiacra lépésnek, illetve a szolgáltatások különbözősége miatt a fent bemutatott, szolgáltatások nemzetközivé válására jellemző tulajdonságok, és egyediségek eltérő módon érvényesülnek, ezért az egyes piacokon érdemes külön vizsgálni a külpiacra lépést.

#### 3.1 Fogyasztói piac

A piacok tárgyalását mindenképpen a fogyasztói piaccal érdemes kezdeni, ez teremti meg ugyanis a sportvállalatok üzleti működésének, valamint a többi piacon való sikeres megjelenésnek az alapját. A sportvállalat fogyasztói piacán, ahogy már említettük a csere tárgya az egyes

sportesemények megtekintésének lehetősége, ennek legfontosabb jellemzője pedig az egyediség, a reprodukálhatatlanság valamint a bizonytalan kimenet. A fogyasztó számára a fenti tulajdonságokból eredő élmény, izgalom, szórakozási lehetőség jelenti az értéket, ezért fizet közvetlenül vagy közvetetten. Azt, hogy a fogyasztó mennyit hajlandó áldozni a szolgáltatásra (azaz a termék értékét) elsősorban a sportteljesítmény minősége határozza meg (András 2004 alapján), sportágaktól függően azonban ez még számos más tényezővel is kiegészülhet.

A fogyasztói piacon való (esetenként határokon átnyúló) terjeszkedés azért meghatározó a sportvállalat számára, mert ennek a piacnak a mérete a cég többi piacáról származó bevételét is jelentősen befolyásolja. A szponzorok annál többet hajlandóak fizetni a szponzorált sportvállalatnak, minél több számukra fontos fogyasztót tudnak elérni a szponzori kapcsolat révén, s bár közvetetten, de hasonló a helyzet a közvetítési jogok piacán is: egy adott sportvállalat szolgáltatásának közvetítési lehetősége annál többet ér a médiavállalkozás számára, minél több embert tud leültetni az adott sportesemény elé, hiszen a nézettség (illetve a közönség összetétele) határozza meg a reklámbevételek mértékét. A fogyasztói piac mérete (a rajongók száma) emellett a merchandising forgalomra is hatással van, s hosszabb távon közvetetten a játékospiacról származó bevételeket is befolyásolhatja.

A fentiek fényében nem meglepő módon a fogyasztói piacon egyértelműen piacszerzési céllal kezdenek határokon átnyúló tevékenységbe a sportvállalatok. A cégek alapvetően - ahogy ez az ilyen motivációval külpiacra lévő társaságoknál lenni szokott - bevételeik növelésére töreksenek, a sport sajátosságából eredően azonban ez a hatás nem feltétlenül ezen a piacon jelenik meg. A nemzetközi terjeszkedés eredményeként megugró nézőszám a fogyasztói piac legfontosabb bevételi elemére - a jegyárbevételekre - ugyanis jellemzően nincs hatással, az elért fogyasztók számának emelkedése így a fenti logika mentén közvetetten a szponzori és közvetítési jogok piacán fejt ki jótékony hatását.

A külpiacra lépés módjának megválasztása már nem ilyen egyszerű, és egyértelmű kérdés. Ennél pontnál mindenképpen ki kell emelni, hogy a legtöbb sportág esetében kétféle fogyasztóról beszélhetünk: akadnak olyanok, akik a helyszínen kísérik figyelemmel a versenyeket (helyszíni fogyasztók), illetve vannak, akik a TV-ben nézik meg, esetleg más médiumon keresztül követik a sporteseményeket (médiafogyasztók). A piac két szegmense között a nemzetközi terjeszkedés céljában nincs különbség, a külpiacra lépés módjában azonban a két szolgáltatás eltérő jellege miatt van, éppen ezért a továbbiakban érdemes külön tárgyalni a helyszíni és médiafogyasztók piacát.

A helyszíni nézők esetében arról a piacról beszélünk, ahol a vevők azért fizetnek, hogy a szolgáltatást annak helyszínén tekinthessék meg. Itt egyértelműen érvényesül a szolgáltatások azon két tulajdonsága (elválaszthatatlanság és megfoghatatlanság), amelyek miatt a szolgáltatások nem exportálhatóak, így a külpiacra lépés ezen típusa nem megvalósítható. Ilyenkor, ahogy korábban írtuk,



általában nemzetközivé válás kezdeti szakaszában a külföldi tőkebefektetést választják a szolgáltató cégek, a sport sajátosságaiból eredően azonban itt erre sincs lehetőség, hiszen a helyszínen nyújtott sportszolgáltatás helyhez kötött, arra csak a sportvállalat saját létesítményében van mód, ami nem helyezhető át külföldre. Éppen ezért a helyszíni nézők piacán csak egy igen speciális módon lehetséges a külpiacra lépés, ez pedig - ha a hegy nem megy Mohamedhez elv alapján - nem más, mint a "fogyasztók importja". A határon túli terjeszkedésre vágyó társaság célja ilyenkor az lehet, hogy minél több külpiaci fogyasztót vonzzon az eseményre, ez pedig egyes vállalati funkciók (így például a marketing) esetében egyértelműen nemzetközi szemléletmódot feltételez. Bár az elv elvontnak, a kivitelezés pedig nehézkesnek tűnhet, bizonyos sportágak esetében (például Forma-1) a fogyasztók exportja bevált, s széles körben alkalmazott módszer, ráadásul nem is sportspecifikus jelenség, más ágazatokban is akad rá precedens (például a fesztiválszervezőknél gyakran ez az első lépés a nemzetközivé válás útján).

Érdemes megjegyezni, hogy egyes sportágaknál egyedi esetekben az is megoldható, hogy egy sportvállalat külföldön nyújtson szolgáltatást (gondoljunk csak az európai labdarúgó klubok, vagy az amerikai futball csapatok vendégjátékaira) ez azonban sohasem tartós állapot, s közvetlenül a fogyasztói piacról származó bevételek szempontjából sem meghatározó, így elsősorban promóciós céljai vannak. (Ilyenkor egyébként szerződéses kapcsolattal jelenik meg a külpiacon a vállalat, a külföldi partner erőforrásokat (például létesítményt) biztosít számára.)

A médiafogyasztók esetében a külpiacra lépés az előzőektől teljesen eltérő módon valósul meg. Fontos látni, hogy a sport fogyasztói bázisának tömegessé válását épp a televíziós közvetítések tették lehetővé, hiszen míg a helyszíni nézők piacán a létesítmény befogadóképessége korlátozza a tényleges fogyasztók számát, addig a piacnak ezen szegmensében ilyen fizikai korlát nincs. Ennek megfelelően a sportvállalatok nemzetközivé válásában a fogyasztói piacon a médiafogyasztók kaptak igazán hangsúlyos szerepet, sőt valójában a (határokon átnyúló) terjeszkedést épp az tette lehetővé, hogy a technológia fejlődés eredményeként a médián keresztül sikerült exportálhatóvá tenni a sportszolgáltatásokat. Bár a két szolgáltatás (a helyszíni illetve a médiafogyasztóknak nyújtott) korántsem azonos (ugyan a termék legfontosabb jellemzői, mindkét esetben az egyediség és a bizonytalan kimenet, az értékre ható egyéb tulajdonságok között már számos eltérés akad), ezt az áldozatot vállalni kellett annak érdekében, hogy a sportvállalatok működésüket üzleti alapra helyezhessék, hiszen csak így lehetett megteremteni a szponzori és közvetítési jogok piacának kialakulásához szükséges tömegbázist.

A fentiek alapján már látható, hogy a külpiaci médiafogyasztókhoz tulajdonképpen egy speciális export révén jut el a sportszolgáltatás, ahol a kivitel lehetősége úgy teremtődött meg, hogy sikerült feloldani a szolgáltatás elválaszthatatlansága és megfoghatatlansága miatti akadályokat. Fontos

ugyanakkor megjegyezni, hogy itt a külföldi értékesítést tulajdonképpen egy szerződéses médiapartner végzi, így ilyen szempontból akár licenz alapú szerződéses kapcsolatnak is tekinthetjük a külpiacra lépés módját, ami már a sportvállalat (vagy inkább a jogtulajdonos) részéről egy jóval magasabb szintű ellenőrzést feltételez.

### **3.2 Szponzori piac**

A szponzori piacon, ahogy már jeleztük a sporttal kapcsolatos képzettségszítás a csere tárgya, így itt – jellemzően – szintén eladóként, szolgáltatóként (mint szponzorált) tűnik fel a sportvállalat, míg a tranzakció másik oldalán (vevő) általában egy másik vállalat áll, amely a sportvállalat fogyasztói piacának elérésére törekszik. Ennek megfelelően a "termék" értékére ható tényezők közül a legfontosabbak a szponzoráció révén elérhető fogyasztói kör jellemzői, illetve ezzel összefüggésben a sportág médiajelenléte (András 2004).

A sportvállalat célja a nemzetközi terjeszkedéssel a szponzori piacon is egyértelműen bevételei növelése, azaz itt is piacszerzési szándékkal jelenik meg a külpiacokon a cég. A piac specialitását az adja, hogy egy adott sportvállalat esetében a szponzorok száma több okból is korlátozott (ezek közül a legfontosabb az, hogy a szponzorok számának növekedése egy idő után a képzettségszítás, tehát a termék értékének csökkenéséhez vezet), így a külpiacra lépésnél nem feltétlenül a tényleges, sokkal inkább a potenciális vevők körének kibővítése lehet a cél. Azaz a vállalat arra törekszik, hogy nagyobb körből meríthessen, amikor a lehetséges szponzorokkal tárgyal. Ez egyben a piac jellemzőiről is sokat elárul, s jelzi, hogy - kedvező gazdasági környezetben és a legismertebb sportvállalatok esetében mindenképp – egy alapvetően szívásos piacról beszélhetünk (Kornai 1986), ahol az eladók (szponzoráltak) vannak erőfölényben.

Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy a szponzori piacon történő külpiacra lépésnek alapfeltétele a széles fogyasztói kör, s gyakran a sportvállalat fogyasztói piacának nemzetközi jellege is. A nagy, globális szponzorok legtöbbször nem érik be azzal, hogy a sportvállalat hazai, nemzeti piacának fogyasztóit elérhetik a kapcsolat révén, így egy nemzetközi szponzori szerződés az esetek nagy részében nemzetközi fogyasztói piacot igényel. Bár olyan sportvállalatok esetében is előfordulhat, hogy nagy multinacionális céggel kötnek szerződést, amelyeknek alapszolgáltatását még nem sikerült nemzetközivé tenni, ezek a vállalatok azonban leggyakrabban az érintett multi helyi leányvállalatával szerződnek, ami a sportvállalat részéről semmiképpen sem tekinthető külpiacra lépésnek (a szponzor részéről természetesen nemzetközi terjeszkedést, és marketingstratégiát feltételez).

A külpiacra lépés célja tehát mindig a piacszerzésnek egy speciális formája, és részben ennek, részben a szolgáltatás egyediségének eredményeként a külpiacra lépés módja is egy igen sajátos,

nehezen behatárolható formában történik. A szolgáltatás ugyanis alapvetően itt, nem helyhez vagy személyhez, hanem egy másik szolgáltatáshoz kötött, azaz az elválaszthatatlanság ebben az esetben nem hagyományos értelemben jelenik meg. A többi szolgáltatástól eltérően a szponzorációnál nem a fogyasztás és az előállítás elválaszthatatlan, hanem az alap (sport) és a szponzori szolgáltatás. Ennek megfelelően a külpiacra lépésnél a szolgáltatás vevőhöz való eljuttatása nem is szükséges, az az alapszolgáltatáshoz kapcsoltn automatikusan eljut a rendeltetési helyére. Így külpiacra lépés a szolgáltatás helyétől függetlenül valósul meg általában hosszú távú, és kétoldalú kapcsolat (szerződés) keretében.

### **3.3 Közvetítési jogok piaca**

A közvetítési jogok piacán az adott sportesemények közvetítésének lehetősége a csere tárgya. Ennek legfőbb jellemzője, hogy reprodukálhatatlan, értékére pedig leginkább a sportág népszerűsége és médiaképessége hat (András 2004). Ezen a piacon vevőként a különböző médiatársaságok jelennek meg, míg eladóként a jogtulajdonos, amely lehet a sportvállalat, vagy egy olyan szervezet, amely egy vagy több sportvállalat nevében jár el.

A nemzetközi terjeszkedésnek ezen a piacon kettős célja van. Ezek közül az egyik - amelyről korábban már ejtettünk szót - az alap (sport) szolgáltatáshoz kapcsolódik, hiszen a külföldi közvetítésekkel részben a fogyasztói piac bővítését igyekszik elérni a sportvállalat. A másik cél ehhez szorosan kötődve a közvetítési jogok piacáról származó bevételek növelése. A közvetítési jogok iránt megjelenő kereslet ugyanis (egyébként a szponzori piacra jellemzőhöz hasonlóan) származtatott, abban az értelemben, hogy mértékét az alapszolgáltatás iránti kereslet határozza meg. A médiatársaságok annál többet hajlandók fizetni egy sportesemény (vagy sorozat) műsorra tűzésének lehetőségéért, minél több ember kíváncsi ezekre a rendezvényekre, hiszen mint korábban már jeleztük a nézettséggel arányosan növekszik a médiavállalkozás reklámbevétele is. A sportvállalat így egyrészt rá van utalva a médiavállalkozásra, hiszen a közvetítések révén tudja megteremteni a különböző piacokról származó bevételek növeléséhez szükséges fogyasztói bázist, másrészt egyfajta szolgáltatást nyújt a vele szerződésben álló médiatársaságnak, amiből bevétele származik. Itt érdemes megjegyezni, hogy a közvetítési jogok piacán az egyes sportvállalatok alkupozíciójuk javítása érdekében gyakran közösen (például szövetségi szinten) jelennek meg, amely olyan sportvállalatok számára is lehetővé teszi a határokon átnyúló szolgáltatásnyújtást, amelyek erre önmagukban nem lennének képesek.

A nemzetközi terjeszkedés motivációja így - akárhonnan is szemléljük - a piackeresés. A külpiacra lépés módját ugyanakkor már korántsem ilyen egyszerű meghatározni, a szponzori piachoz hasonlóan ugyanis itt sem a hagyományos típusok egyikével találkozhatunk. Egyrészt - ahogy korábban

erről már volt szó - a közvetítés egyik legfontosabb jellemzője, hogy ennek révén válik exportálhatóvá az alapszolgáltatás, így bizonyos szempontból akár exportnak is tekinthetnénk a külpiacra lépés módját. Valójában azonban itt nem a közvetítési jogok, hanem az alapszolgáltatás exportjáról beszélünk. A konkrét közvetítés (tehát nem a közvetítési jog, hanem amire a jog vonatkozik) így egy termékesített - médiafogyasztóknak nyújtott - szolgáltatásnak tekinthető, amely exportálható, s amit lehetősége szerint exportál is a sportvállalat. A közvetítési jog ezzel szemben - akár csak a szponzorálás - elválaszthatatlan az alapszolgáltatástól, s így a külpiacra lépés itt is a szolgáltatás helyétől függetlenül valósul meg általában hosszú távú, és kétoldalú kapcsolat keretében.

### **3.4 Merchandising piac**

A merchandising piacon a csere tárgyai különböző logókkal, szimbólumokkal ellátott termékek, amelyek legfőbb jellemzője, hogy a szurkolói elkötelezettség növelésére alkalmasak, s így - egyfajta kiegészítő reklámtevékenységként - fokozhatják a fogyasztói piacon jelentkező keresletet. A piac eladói oldalán a logók, szimbólumok tulajdonosai (azaz jellemzően a sportvállalatok) vannak, míg a vevők az alapszolgáltatás egyes fogyasztói (András 2004). Ez utóbbiból következik, hogy a szponzoráláshoz és a közvetítési jogokhoz hasonlóan a merchandising esetében is a fogyasztói piac nemzetközi jellege a határokon átnyúló terjeszkedésnek is feltétele.

A külpiacra lépésnek - a közvetítési jogokéhoz hasonlóan - ezen a piacon is kettős célja lehet. Egyrészt a merchandising termékek nemzetközi értékesítése gyarapítja a vállalat bevételeit, másrészt a szurkolói elkötelezettség növelése révén bővítheti az alapszolgáltatás fogyasztói körét is. Bár a célok két külön piacot érintenek, a vállalat mindkét esetben piacszerzésre törekszik.

A külpiacra lépés módja ugyanakkor itt merőben eltér az eddig bemutatott piacok esetében tapasztalttól, hiszen ezúttal nem egy szolgáltatás, hanem különböző termékek értékesítéséről beszélünk. Ennek megfelelően a sportvállalat az első fejezetben (Külpiacra lépés motivációi és típusai) vázolt tranzakción, illetve tőkebefektetésen alapuló külpiacra lépési módok bármelyikét választhatja, s lehetősége van a kockázatok csökkentésére is azzal, hogy először egy kisebb befektetéssel járó típus mellett dönt, majd tapasztalatai bővülésével fokozatosan növeli elkötelezettségét az adott piac mellett (Uppsala modell). A sportvállalatok ezen a piacon gyakran végigjárják az Uppsala modell által kijelölt latorját, s kezdetben közvetett export révén tűnnek fel termékeikkel a külpiacokon (például egy partner sportszergyártó cég révén), majd ezt követően váltanak közvetlen exportra, később pedig esetenként valamilyen szerződéses modellre. Elvileg a merchandising termékek esetében közvetlen tőkebefektetésre, és saját leányvállalat alapítására is van mód, eddig azonban nem szoktak eljutni a sportszolgáltató cégek. Fontos megjegyezni, hogy a közvetlen export felfutását a technológiai fejlődés is

segíti, a legnagyobb, globális fogyasztói piacon ténykedő sportvállalatok többsége ugyanis ma már saját webshopot üzemeltet, ahonnan a világ minden pontjára szállítanak.

### 3.5 Játékospiac

A hivatásos sportolók játékospiaca világméretű, kiterjedt munkapiac, ahol profi játékosok nemzetközi transfere zajlik. A játékospiacra a csere tárgya egy speciális vagyoni értékű személyi jog, a játékjog, amit úgy értelmezünk, mint a sportoló sporttevékenységhez fűződő fizikai és szellemi képességeinek összességét. Miután olyan személyhez kötődő vagyoni értékű jogról van szó, amely nem idegeníthető el, ezért a valóságban a játékjog használatának meghatározott időre történő átruházásáról beszélünk. A játékjog csak a sportoló és a sportvállalat közötti szerződés időtartamára kerül a vevőhöz (sportvállalat) utána visszaszáll a játékosra (András 2004). A piac egyik specialitását ugyanakkor az adja, hogy az esetek jelentős részében a felek üzleti megfontolásból nem várják meg, hogy a kontraktus lejárván: a jogokat éppen ellenőrző sportvállalat ellenérték fejében (természetesen a sportoló jóváhagyásával) jellemzően még a szerződés kifutása előtt átruházza a sportoló játékjogát egy másik sportvállalatra. Ilyenkor - tehát ha nem érvényes szerződés nélküli sportoló játékjoga a tranzakció tárgya - a vevői és az eladói oldalon is sportvállalatok tűnnek fel, ami a nemzetközivé válás szempontjából kiemelkedő jelentőségű lehet.

A különböző lehetséges szerepek (eladó, vevő) miatt ezen a piacon több oka is lehet a sportvállalatok határon átnyúló terjeszkedésének. Amennyiben a vállalat vevőként jelenik meg a játékospiacra, akkor az eddigiektől eltérően általában nem piac, hanem erőforrás-szerzési szándékkal terjeszkedik külföldön. Fontos látni, hogy egy játékos szerződtetése tulajdonképpen kettős ügylet, hiszen a már sokat emlegetett játékjog mellett munkaerőt is beszerez a sportvállalat. Éppen ezért a játékospiacra a külpiacra lépéssel a vállalat célja, hogy minél jobb képességű sportolók játékjogát szerezzék meg, azaz minél jobb munkaerőhöz, emberi erőforráshoz jusson.

Merőben más a helyzet, ha sportvállalat eladóként tűnik fel a játékospiacra. Ilyenkor a külföldi vevővel szerződést kötő társaság célja bevételeinek növelése, tehát egyfajta piacszerzés. A szponzori piachoz hasonlóan a külpiacra lépés itt is a potenciális vevők körének kibővítésére lehet alkalmas, ami esetenként felhajthatja a kontraktus tárgyát képező sportolói játékjog árát. Itt érdemes megemlíteni, hogy a korábbi piacoktól eltérően ezúttal nem származtatott keresletről beszélünk, azaz a játékospiacra megjelenő kereslet nincs közvetlen kapcsolatban az alapszolgáltatás piacán jelentkezővel. Ennek megfelelően ezen a piacon a határokon átnyúló terjeszkedésnek nem feltétele a fogyasztói piac nemzetközi jellege, ami egyben azt is jelenti, hogy a sikeres játékospiaci stratégia azoknak a sportvállalatoknak is kiugrási lehetőséget jelent, amelyek nem rendelkeznek nagy fogyasztói bázissal.

A külpiacon lépés célja mellett annak módja is nagymértékben függ attól, hogy a vállalat vevőként vagy eladóként jelenik-e meg a piacon. Ha cég eladóként tűnik fel, akkor egy egyszeri külpiacon transzaksióról, egyfajta egyedi exportról beszélhetünk. Itt az ügylet specialitását az adja, hogy a csere tárgya – akár csak a közvetítési jogoknál – egy jog, amely a szolgáltatásokhoz hasonlóan nem megfogható, azonban nem is helyhez, vagy fogyasztáshoz kötött, így az elválaszthatatlanság nem a hagyományos értelemben jelenik meg. A játékjog a sportolótól elválaszthatatlan, akit azonban megkap a vevő, az export tehát a játékos helyváltoztatása révén érhető tetten (hangsúlyozzuk azonban, hogy nem a sportolóval kereskednek, hanem annak játékjogával, a kettő azonban nem elválasztható).

Az esetek nagy részében az előző bekezdésben vázolt tranzakció másik oldalát látjuk olyankor, amikor a sportvállalat vevőként jelenik meg a piacon, azaz tulajdonképpen egy egyszeri adás-vétel keretében egyfajta erőforrás beszerzés történik külföldről. Bizonyos esetekben azonban itt ennek a beszerzésnek a sikerességét nagyobb elkötelezettséget feltételező külpiacon lépési formákkal is meg lehet támogatni. Azoknál a sportvállalatoknál, amelyek a nem kellően kiterjedt fogyasztói bázis miatt a játékospiacról származó bevételekre alapozzák üzleti működésüket, különösen fontos lehet, hogy időben felfedezzék a tehetséges sportolópalántákat, majd azokat már kész játékosként - komoly bevételhez jutva - adják tovább a nagyobb vállalatoknak. Az ilyen stratégiát követő vállalatok gyakran hoznak létre különböző tehetségkutató központokat, akadémiákat külföldi országokban (a legtöbb ilyen példával a labdarúgásban találkozhatunk), ez pedig egy tőkebefektetésen alapuló külpiacon lépést feltételez. Az ilyen cégeknek gyakran saját létesítményei, leányvállalatai vannak más országokban.

Érdemes megjegyezni, hogy a szabad kereskedelem nemcsak a kluboknak tette lehetővé, hogy gyorsan utánpótláshoz jussanak a piacról, ez fordítva is igaz: a játékosok is éltek-élnek ezzel a lehetőséggel. Fontos ugyanakkor, hogy itt is, mint minden piacnál szükség van különböző korlátozó elemek beépítésére. Tiltott például a 18 évesnél fiatalabb játékosok kereskedelme, erre a Tobin-adóhoz (rövid időn belül végbemenő tőkemozgásokat korlátozza) hasonló „adót” vezettek be, Coubertobin-adó néven. A Coubertobin-adóból származó bevételek a fejlődő országok nemzetközi sportalapjaiba kerülnek, ebből tinédzsereket fedeznek fel, edzenek és tanítanak, ami a sport nemzetközivé válásának megint egy más aspektusát mutatja (Andreff 2008).

## Összegzés

Tanulmányunk kettős célt szolgált: egyrészt szeretnénk volna megteremteni a sportgazdaságtan és a nemzetközi üzleti gazdaságtan kutatási területeinek egyfajta - eddig hiányzó - metszetét, másrészt egy olyan elméleti alap lefektetésére törekedtünk, amely a sportvállalatok nemzetközivé válására irányuló további kutatások kiindulási pontja lehet. A tanulmányban bemutattuk, hogy a sportszolgáltatások számos olyan tulajdonságukban térnek el az eddig a nemzetközi üzleti gazdaságtan fókuszában álló termeléstől, amelyek a külföldi terjeszkedés szempontjából relevánsak, emiatt a sportszolgáltatást nyújtó vállalatok nemzetközivé válásának vizsgálata igen fontos kutatási kérdés. A nemzetközivé válást befolyásoló sajátosságok vázolása után megvizsgáltunk, hogy milyen célból, és milyen módon léphet külpiacra egy sportvállalat. Miután ezek a cégek egyszerre többféle szolgáltatást nyújtanak, s több piacon is tevékenykednek, a határokon átnyúló terjeszkedést számos tényező befolyásolja, így azt érdemes piaconként külön vizsgálni. Megmutattuk, hogy a külpiacra lépés motivációja, és formája is piaconként eltérő lehet.

## Felhasznált irodalom

- András, K. (2004): A hivatásos labdarúgás piacai; in. Vezetéstudomány; 2004. különszám; p. 40-57;
- Andreff, W. (2008): Globalization of the sports economy, Rivista di diritto ed economia dello sport, vol. 4, Fasc. 3; (fordította Plósz Dániel)
- Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, Gy. – Tari, E.(1999): Stratégia és szervezet; Budapest; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó;
- Carneiro, J. - da Rocha; A. - da Silva; J. F. (2008): Challenging the Uppsala Internationalization Model: a Contingent Approach to the Internationalization of Services; in. BAR; vol. 5; p. 85-103;
- Chelladurai, P. (1992): A Classification of Sport and Physical Activity Services: Implications for Sport Management; in. Journal of Sport Management; vol. 6; p. 38-51;
- Czakó, E: A külpiacra lépés;in. Czakó, E. - Reszegi, L. (szerk.): Nemzetközi Vállalatgazdaságtan; Budapest; Alinea Kiadó; 2010;
- Demeter, K. – Gelei, A. (2002): Szolgáltatásnyújtás a tevékenységmenedzsment szemszögéből; in. Vezetéstudomány; 2002/2. szám; p. 2-14.
- Dénes, F. (1998/a): A futball eladásának közgazdasági alapjai; in. Marketing és Menedzsment; 1998/3; p. 9-17;
- Dénes, F. – Misovicz, T.: Bevezetés a Sportökonómiába; in. Vezetéstudomány; 1994/3; p. 57-61;
- Dénes, F.(1998/b): A futball eladása a közönségnek; in. Marketing és Menedzsment; 1998/5; p. 59-63;
- Dunning, J.H.(1992): Multinational Enterprises and the Global Economy; London; Addison–Wesley;
- Erramilli, M. K. (1990): Entry Mode Choice in Service Industries; in: International Marketing Review; vol.7; p. 50-62.
- Erramilli, M. K. (1991): The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms; Journal of International Business Studies; vol. 22; p. 479-502.
- Erramilli, M. K. - Rao, C. P. (1990): Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge; in: Management International Review; vol. 30; p. 135-150.
- Fließ, S. - Kleinaltenkamp, M. (2004): Blueprinting the service company Managing service processes efficiently; in. Journal of Business Research; vol. 57; p. 392– 404
- Hoffmann, I. (2007): Sport, marketing, szponzorálás; Budapest; Akadémia Kiadó;



Ikechi, E. - Sivakumar, K. (1998): Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective; in: Journal of the Academy of Marketing Science; vol. 26; p. 274-292;

Johanson, J. - Vahlne, J.-E. (1977): The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments; in: Journal of International Business; vol. 8; p. 23-32.

Kornai János (1986): Bürokratikus és piaci koordináció, Közgazdasági Szemle, 1986. 3. szám

Papp, I. (szerk.): Szolgáltatási Menedzsment; Budapest; Szolgáltatási Menedzsment Alapítvány; 2010;

Sampson, E. S. – Froehle, C. M. (2006): Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory; in: Production and Operations Management (POMS); vol. 15; p. 329–343;

Terpstra, V. - Chwo-Ming Yu. (1988.): Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies; in: Journal of International Business Studies; vol. 19; p. 33-46.

Weinstein, A. K. (1977): Foreign Investment by Service Firms: The Case of Multinational Advertising Agencies; in: Journal of International Business; vol. 8; p. 83-91.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.  
BCE Versenyképesség Kutató Központ  
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-6915